

私の苦笑い

08
14
合長 善雄氏
連局 善雄氏
信総 善雄氏
電務 善雄氏
国際 善雄氏
前事 内海



うつみ・よしお 1942年香川県生まれ。東大法卒、郵政省へ。国際部長、郵務局長、99年から2006年末まで国際電気通信連合（ITU）事務総局長。現在はトヨタ自動車顧問。

日本「脱お人よし」の覚悟を

失敗訓 内海氏は郵政官僚時代、情報通信政策で旧通産省と激しい縄張り争いを演じ、他省から「やり手」と大いに警戒された。国連はそのやり手でさえ「いや応なく、したたかになった」と振り返るほどの戦場だった。「私をもっと活用する機会があったはず」と日本外交への歯がゆさも漏らす。ル・モンドを主導する。「地球貢献国家」や「国際社会の自画像を描くなら、「脱お人よし」の覚悟が先決だ。（編集委員 清水真人）

メールはやめた。同質性の高い国で育った日本人は国際社会もウエツトな運命共同体と考えがちだが、現実には情け無用の戦場だ。二〇〇二年、英国がITUの分担金増額を約束して理事国選挙に立候補し、負けた。その途端に分担金を引き下げたのはお人よしとされた。百戦錬磨の外交大國さえこんな自先の利害にくだわる行動を取る。「人を見る時に、相手の倫理観が自分と同じ高いレベルだと見ればダメです」と秘書には何度もしかられた。国連機関のトップにウソをつけば後々まで信用をなくすから、相手もそうそうウソはつくまい、と油断すると、その場しのぎで平気でデタラメを言っつやからにだまされる。その時その時、勝てば官軍なのだ。そんな冷徹な社会だとすっかり認識すべき半面で、自分も同じように振る舞ってはその他大勢と同レベルに落ちてしまう。矛盾するようだが、日本人のモラルの高さ、勤勉さ、潔癖さなどは捨ててはいけない。したたかさを身につけ、仲間を増やすことだ。同じ東アジアの中国や韓国と組めないようでは話にならない。

国連機関で日本流の協調主義通じず

容赦ない競争社会悟る

スイスのジュネーブで、情報通信分野の国際ルールを作る国連専門機関、国際電気通信連合（ITU）のトップを八年間務めた。日本人の倫理観、協調性、謙虚さや長期的視点は海外ではなかなか通用しない。超ドライな計算と弱肉強食の世界が待ちかまえていた。真っ先に当惑したのは日本なら部局別に整理するのが当たり前の電話帳。全職

員の名前をアルファベット順に並べただけだ。各担当者には電話しようにも、名前を知らないとかけることすらできない。そもそも職員は個室にこもって仕事をし、役職でなくファーストネームで呼び合っている。「組織ではなく、徹底して個人が意識の中心にある。就任直前に全職員に電子メールを送り、「巨安箱」として仕事の改善案を募った。届くのは個人の人事上の苦情や要求ばかり。それどころか、新しいトップが密告を勧めていると労働組合が騒ぎ出し、大トラブルになりかけた。

週に一回、思ったことをメールして職員との対話を試みたが、まるで逆効果。インドを訪れて「厳しい環境で優れた通信製品を作っていた。印象を受けた」と報告すると「事務総局長は「インド人はよく働くが、ITU職員は働かない」ととどか決め込んでいる。組織の利益より個人の利益という発想が当然だからだ。三年余り努力したが、結局

「IT（情報技術）普及という使命を果たそう」といってお人よしのメッセージを送った。すると多くは職員は想定しない。狙いは職員をもっと働かせることだと決め込んでいる。組織の利益より個人の利益という発想が当然だからだ。三年余り努力したが、結局

「人を見る時に、相手の倫理観が自分と同じ高いレベルだと見れば相手には容赦ない競争と実力主義の厳しい世界だからこそ、必死に努力すればそれだけ結果が得られる可能性もある。「求めよ、さらば与えられん」。手探りの連続の日々を省みて思い浮かぶのは、新約聖書のマタイ伝にあるこの言葉だ。（談）